



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sisäisen yritysverkoston kehittäminen

Laitinen, Krista

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäisen yritysverkoston kehittäminen

Laitinen, Krista
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2017

Krista Laitinen

Sisäisen yritysverkoston kehittäminen

Vuosi 2017

Sivumäärä 31

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysehdotus Internet-kyselyn pohjalta toimeksiantajayritykselle Yritys X:lle. Kyselystä saatujen tuloksien pohjalta verkoston johtaja Yritys X:stä voi päättää, mihin toimiin he haluavat ryhtyä sisäisen yritysverkostonsa tehostamiseksi. Tarkoituksena oli tutkia ja selvittää, kuinka sisäistä yritysverkostoa voisi hyödyntää enemmän kaikkien siihen kuuluvien toimistojen kannalta. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajayrityksestä regionan rahoitusjohtajalta.

Taustatiedot opinnäytetyöhön kerättiin regionan rahoitusjohtajan kanssa pidetyistä palaverista. Teoriapohja haettiin verkostoa käsittelevistä tietokirjoista sekä Internetistä aihetta koskevista artikkeleista. Strukturoidussa kyselylomakkeessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, jotta vastauksista saisi mahdollisimman tarkkoja Yritys X:n käytettäväksi. Tutkimuksen kohderyhmä muodostui sisäiseen yritysverkostoon kuuluvista jäsenistä.

Tuloksista nousi keskeisimpänä esiin jäsenten korkea arvostus verkostoa kohtaan ja halu kehittää sitä. Kehittämisen kannalta tärkeimpinä toimina olisi luoda selkeät ohjeet hinnoittelulle verkostossa ja helpottaa verkoston sisäistä rekrytointia. Jokaisella toimistolla verkostossa oli kuitenkin myös omat tarpeensa ja toiveensa, ja haasteena olisi luoda yhteinen, kaikkia palveleva verkosto.

Asiasanat: verkosto, verkostojohdaminen, yritysyhteistyö, kehittämissuunnitelma

Krista Laitinen

Development of internal business network

Year	2017	Pages	31
------	------	-------	----

The aim of this Bachelor's thesis was to create a development plan based on an Internet survey for the principal company called Company X. Based on the results of the survey, the Regional Chief Finance Officer from the Company X can decide which actions they want to do in order to improve their company network. The purpose of the thesis was to study and chart how all participants of the network could benefit more from it. The subject of this thesis arose from the principal company's RCFO.

The background information about the subject was collected from the meetings with the RCFO of Company X. The theoretical framework consisted of literature of networking and Internet articles that field. The structured survey utilized both qualitative and quantitative methods in order to receive the most accurate results for the Company X to use. The target group of the survey was the people that are connected to the network.

The key results indicated that the network is highly valued among the members and they will also develop it. Development proposals could include creating clear instructions for the network's inner pricing and easing the network's recruiting. Each offices of the network still had their own needs and wishes so the challenge is to create a network that serves them all.

Keywords: network, network management, company co-operation, development plan

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2	Tutkimusmenetelmät	7
1.3	Käsitteistöä.....	8
2	Verkostoituminen	9
2.1	Miksi verkostoitua?	10
2.2	Verkostot liiketoiminnassa.....	10
2.3	Verkostojen sosiaalinen pääoma	11
3	Verkoston johtaminen.....	11
3.1	Johtamiskeinot	11
4	Tutkimuksen toteutus ja analysointi.....	12
4.1	Tutkimuksen toteutus	12
4.2	Tutkimustulosten analysointi.....	14
5	Kehitysehdotus Yritys X:n verkostoon	21
6	Pohdinta	23
	Lähteet	25
	Kuviot.....	26
	Liitteet	27

Verkostoituminen on tärkeä osa yrityksen suhteiden ja liiketoiminnan kannalta, ja sen merkitys kasvaa jatkuvasti kilpailuntäyteisessä yritysmaailmassa. Verkostoituminen vaatii sosiaalisia ja liiketaloudellisia taitoja, ja tehokas verkosto tuo mukanaan parhaimmillaan uusia mahdollisuuksia ja positiivisia vaikutteita liiketoimintaan. Verkoston oikea käyttäminen ja hyödyntäminen eivät ole itsestään selviä asioita, vaan vaativat organisointi- ja johtamistaitoja sekä hahmottamiskykyä. Kun verkostoituminen on tapahtunut, sen ylläpitäminen ja johtaminen ovat yksi haastavimpia seikkoja toteuttaa tehokkaasti.

Verkostoituminen mahdollistaa liiketoiminnallisia etuja ja kasvattaa sitä. Se myös tarjoaa uusia mahdollisuuksia, joita yksittäisellä yrityksellä ei välttämättä olisi, kuten uudet asiakkuudet, puhujan ja kirjoittajan mahdollisuudet tai yhteisyritysten muodostamisen. (Baird 2015). Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan yrityksen sisäiseen yhteistyöverkostoon, sen kehittämiseen ja mitä hyötyjä yrityksen sisäinen verkosto voi tuoda mukanaan.

Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan Yritys X:n pyynnöstä selvittää, kuinka olemassa olevaa sisäistä yritysverkostoa käytetään tällä hetkellä, ja kuinka sitä voisi kehittää ja käyttää paremmin jatkossa. Verkoston aktiivinen hyödyntäminen mahdollistaisi tehokkaamman resurssien käytön, eikä verkoston ulkopuolelta ole tällöin välttämätöntä hankkia osaamista tai muita palveluita. Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista tehdä jatkopäätöksiä verkoston käyttömahdollisuuksista ja miettiä, mihinkä toimiin on kannattavaa panostaa verkoston tehostamiseksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Aihetta tutkittiin operatiivisen toiminnan näkökulmasta. Työn ydinaihe rajattiin käsittelemään sisäisen yritysverkoston toimintaa ja sen kehittämistä. Kehittämiskohteen tarkoituksena oli löytää keinoja parantaa verkostoon kuuluvien yritysten välistä yhteistyötä.

Opinnäytetyön ulkopuolelle jätettiin Yritys X:n sisäisen kommunikoinnin kehittäminen sekä yritysten väliset muut toiminnot, kuten verkoston ulkopuolella tapahtuva yhteistyö. Muilla yrityksillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kehityskohteena olevaan verkostoon kuuluvia muita yrityksiä kuin Yritys X. Nämä yritykset Yritys X:n kanssa muodostavat regionan ja tutkittavan sisäisen yritysverkoston. Tarkoitus oli kehittää yritysten välistä, jo olemassa olevaa verkostoa sekä kehittää sen sisäistä kommunikointia. Yksittäisten toimistojen toimintaa, yksittäisten toimistojen työntekijöiden välistä kommunikointia eikä yrityksen sisällä tapahtuvaa kommunikointia tutkittu tässä työssä. Opinnäytetyössä ei myöskään oteta kantaa ulkoisten verkostojen luomisesta ja hyödyistä. Koska sisäinen verkoston on muodostunut fuusion seurauksena, kyse ei ole verkoston uudelleenverkostoitumisesta ulkopuolisten kumppanuuksien kanssa tai uusien yritysverkostojen hankinnasta. Yritys

X:lle on siis muodostunut oma yritysverkostonsa muiden saman toimialan yritysten kanssa fuusion myötä, ja niillä on sama emoyhtiö.

Tarkoituksena oli kehittää sisäisen yritysverkoston toimintaa. Tämä tarkoittaa pyrkimystä yhtenäistää verkoston toimia, kehittää yhteisiä toimintamenetelmiä ja hyödyntää sen sisäisiä resursseja paremmin ja tehokkaammin. Lopussa tavoitteena oli antaa ideoita verkoston sisäisen toiminnan kehittämiseksi.

Tähän opinnäytetyöhön käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja se on tutkielmallinen opinnäytetyö. Toteutusmenetelmänä käytettiin nettikyselyä johtuen regionan levinneisyydestä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kyseessä on tutkielmallinen opinnäytetyö. Tutkielmalliselle opinnäytetyölle tyypillisiä piirteitä ovat ammatillisen tiedon tuottaminen ja kehittäminen. Se voi myös tähdätä konkreettiseen selvitykseen työn kehittämisestä tai olla teoreettinen tutkielma, jonka tavoitteena on työelämän hankkeen palveleminen. (BBAARI). Tärkeintä liiketalouden tutkielmalliselle opinnäytetyölle on sen työelämläh-töisyys.

Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua lomakehaastattelua. Rahoitusjohtajan kanssa käydyt palaverit toimivat tietoperustana tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimus toteutettiin Internet-kyselynä, joka tehtiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimussuuntauksen keinoin. Kvalitatiiviselle menetelmälle ei ole vain yhtä yksiselitteistä määritelmää, mutta sille on tyypillisiä piirteitä. Kvalitatiivisessä menetelmässä pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja lähestymään aihetta rationaalisesti. Pyrkimys tällä tutkimusmenetelmällä on ottaa tutkiva suuntautuminen aiheeseen ja saada tietoa subjektiivisesti sisäpiiristä. (Räsänen, H.) Analysoinnissa käytettiin triangulaatiota eli vastauksia tutkittiin laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien avulla.

Kyseiset henkilöt valikoituivat Yritys X:n opinnäytetyöaiheen toimeksiantajan toimesta; he siis kuuluvat tarkastelun kohteena olevaan verkostoon. Toimeksiantajalla on kaikki kontaktitiedot, jotka hän jakoi opinnäytetyön tekijän kanssa. Henkilöt työskentelevät eri maissa, joten parhaaksi ratkaisuksi katsottiin englanninkielinen Internet-kysely, jonka linkki jaettiin työsähköpostitse kohderyhmälle. Otanta muodostui verkostoon kuuluvista, johtavissa asemissa olevista henkilöistä.

Potentiaaliset vastaajat avaavat todennäköisemmin sähköpostiviestin ja osallistuvat kyselyyn, kun se on lähetetty työsähköpostiosoitteesta. Viestin mukana oli saateteksti, jossa kerrottiin kyselyn tarkoitusta. Rahoitusjohtaja lähetti sähköpostiviestin vastaajille sekä kyselyn alussa että loppupuolella muistutuksena vastaamisesta. Rahoitusjohtajan sähköpostiviestillä on huomattavasti enemmän painoarvoa ja hänet tunnetaan verkostossa, joten hänen lähettämiin viesteihin reagoidaan todennäköisemmin. Tämä näkyi suoraan vastaajamäärissä ja vastausten saapumisen ajankohdassa.

Kyselyssä on sekä monivalintakysymyksiä että laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä essee-vastauksia. Tällä tavoin tuloksia voidaan mitata laadullisin menetelmin, mutta monivalintakysymykset mahdollistavat myös kvantitatiivisen eli määrällisen analysoinnin osalle kysymyksiin. Kysymysten avulla selvitetään, kuinka verkosto toimii nykyhetkellä ja kuinka sitä voisi kohderyhmän mielestä tulevaisuudessa hyödyntää paremmin. Verkoston jäsenten mielipiteille annettiin suuri painoarvo vastauksissa, jotta paras mahdollinen hyöty verkostosta tyydyttäisi kaikkia sen osapuolia.

1.3 Käsitteistöä

Verkosto (eng. "network, industries as networks")

Verkoston ominaisuuksia ovat vähintään kahden itsenäisen yrityksen tai muiden organisaatioiden muodostama verkostokudos, joka voi olla toimialat ylittävä ja periaatteessa rajaton. Verkostot ovat tarkoitettu yritysten pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen vahvemman kilpailuasetelman saavuttamiseksi. (Valkokari ym. 2009, 13; Toivola 2006, 22).

Operatiivinen johtaminen

Hallinnollisen tason johtamista, jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen käytännöllisiin ja sen varsinaisiin toimintoihin.

Verkoston kehittäminen

Tässä opinnäyteyössä tarkoitetaan Yritys X:n ja muiden tiettyjen yritysten muodostamaa yritysverkostoa ja sen kehittämistä. Kehittämiskeinoja selvitetään kyselyn avulla.

Verkostoituminen

Liiketoiminnassa verkostoitumisella tarkoitetaan yhteisen hyötysuhteen luomista muiden liikemiesten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Ensisijainen tarkoitus yritysten verkostoitumisessa on markkinoida omaa yritystä ja mahdollisesti saada uusia asiakkaita. (Ward, 2016).

Verkko (eng. "net")

Verkko on tavoitehakuisesti rakennettu organisaatio, jossa sille asetetut päämäärät ohjaavat sen toimintaa ja kehittämistä. Verkko-organisaation muodostaa tietty yritysjoukko, jossa voi olla mukana muitakin organisaatioita. Verkon jäsenillä on omat roolinsa ja tavoitteensa, joihin liittyy tiettyjen toimintojen vastuut ja niiden mukana tulevat riskinotot sekä ansaintalogiikka. (Valkokari ym. 2009, 13).

Survey -ohjelma

Tämän opinnäytetyön kysely on tehty eräällä survey -ohjelmalla, jolla voidaan laatia erilaisia kustomoituja kyselyitä pilvipalvelussa. Luotu kysely voidaan sitten lähettää halutulle kohderyhmälle ja käyttää sillä kerätty dataa tarkoituksenmukaisesti.

Regioona

Regioonalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä aluekokonaisuutta, joka on muodostunut maantieteellisesti laajalle alueelle levinneestä yritysten välisestä yhteistyöverkostosta. Regioonalla (eng. "region") tarkoitetaan siis tiettyä aluetta tai maailman osaa, jossa yksilöt elävät, työskentelevät tai viettävät vapaa-aikaansa. (BusinessDictionary.com).

Teoriakirjat käsittelevät verkostoja eri lähestymistavoilla sekä verkostojen johtamista. Verkostojen hyötyjä, luomista ja johtamista tarkastellaan liiketalouden ja liike-elämän näkökulmasta. Internetistä haetut lähteet tukevat painettujen teosten sisältöä ja antavat ajankohtaisinta tietoa aiheesta.

2 Verkostoituminen

Tässä luvussa tarkastellaan yritysverkostoja syvällisemmin sekä pohditaan, mitä mahdollisuuksia verkostot voivat antaa eri osapuolille. Verkostoista puhuttaessa on hyvä muistaa, että verkostot ovat erilaisia ja muuntautuvat ympäristön mukana. Monimuotoisuus onkin yritysverkostojen yksi piirre. (Niemelä 2002, 20).

Niemelä (2002, 20) kuvaa verkoston jäsenyyden luonnetta pysyvänä, määräaikaisena tai vaihtuvana. Yritys X:ssä kyseessä on pysyväluontoisesta verkoston jäsenyydestä. Verkostojen mahdollista kehityspolkua ja niiden syvyyttä voidaan kuvata neljän askelman asteikolla:

- kertaluonteiset tai satunnaisesti toistuvat alihankintasopimukset
- projektikohtainen yhteistyö
- yhden tai useamman vuoden vuosisopimus
- pysyvä tai pysyväksi tarkoitettu kumppanuus eli partneruus.

Kuvio 1: Verkostojen kehityspolku (Niemelä 2002, 20).

Verkostoitumisen alkutaipaleella on tyypillistä, että toimintaa ohjaavat tarkat ohjeet tai säännöt. Toiminnan kehittyessä molemminpuolista luottamusta täytyy saada, jotta tarvittava kehitys tapahtuu verkostossa ja toimintaan tulee lisää liikkumavaraa. Kuten edellä mainittiin, ovat verkostojen rakenteet erilaisia, sekä niiden sisäiset valtasuhteet. Verkostossa voidaan tunnistaa maantieteelliset ulottuvuudet; se voi olla paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen tai globaali. (Niemelä 2002, 21). Toimeksiantajayrityksellä verkosto on kansainvälinen eli kanssakäymistä ja kaupantekoa tapahtuu eri maiden välillä rajojen yli.

2.1 Miksi verkostoitua?

Verkostoitumisella on sekä hyötynsä että haittansa. Verkoston luominen oikeiden toimijoiden kanssa ja verkoston maksimaalinen hyötykäyttö takaavat parhaimman tuloksen kaikille sen osapuolille. Huonoimmassa tapauksessa esimerkiksi vain toinen verkoston osapuoli hyöttyy verkostosta tai verkoston tarjoamat hyödyt jäävät vähäisemmiksi kuin siitä koituvat kustannukset ja ajallinen panostus suhteessa hyötyihin.

Verkostoitumisen hyödyt ovat moninaisia. Sen avulla yritys voi kehittää tietouttaan ja nostattaa yrityksen profiilia. Se myös voi toimia tiedon lähteenä yritykseltä yritykselle. Verkoston avulla yritys voi harjoittaa benchmarkingia eli vertailuanalyysiä. Siinä verrataan omaa yritystä toiseen, joka voi opettaa ja kehittää oman yrityksen liiketoimintamallia. Toinen tapa kasvattaa yrityksen tietoutta verkostoa hyödyntäen on työntekijöiden komennukset ja vaihdot, jolloin osaamista siirtyy verkoston sisällä yrityksestä toiseen. Profiilin nostattaminen tapahtuu henkilökohtaisella tasolla, jolloin omilla kasvoilla ja tunnetuksi tulemisella yhteisössä tai yritymaailmassa nostattaa yrityksen profiilia. Tämä tapahtuu henkilökohtaisella verkostoitumisella potentiaalisten asiakkaiden, tavarantoimittajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Advantages of networking)

Uusille yrityksille verkostot voivat luoda kasvua, kun tarjolla on verkostosta saatavia resursseja. Kasvavia yrityksiä verkostot voivat puolestaan edesauttaa pysymään joustavina. Verkostot luovat mahdollisuuden kasvuyritysten entistä nopeampaan kasvuun ja tuottamaan uusia tuotteita nopeammin. Verkostojen avulla yritykset voivat kehittää omaa erikoisosaamistaan ja täydentää toistensa osaamista sekä opettaa ja hankkia uusia taitoja. (Toivola 2006, 73-74)

Verkoston avulla yrityksen tai yritysten kilpailukykyä voidaan lisätä. Verkoston mallilla on tähän vaikutusta, mutta mahdollisuuksia löytyy esimerkiksi markkinoinnin tehostamisessa ja näin ollen tuotannon määrässä ja sen kiertonopeudessa. Yritys voi myös keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja hioa sen huippuunsa käyttäen verkostoa apunaan. Nämä seikat taas johtavat työn tuottavuuden kasvuun. Yhteistyön ja kehityshankkeiden myötä yritys saa lisää tietoa ja taitoa, ja toiminta saadaan sopeutettua joustavammaksi kysynnän vaihteluihin. Erityisesti vertikaalisessa verkostossa (tuotannon ketjuttaneet yritykset) investoi kapeammalle sektorille, mutta käyttää investointinsa tehokkaammin. Pääoman käyttöä tehostetaan, sen tarve pienenee ja riskit saadaan hajautettua. (Niemelä 2002, 96-97)

2.2 Verkostot liiketoiminnassa

Verkostojen erilaisuus liiketoiminnassa on hyvä tunnistaa ja osata hyödyntää. Yrityksen ympäristötekijät vaikuttavat myös verkostojen rooleihin. Esimerkiksi uuden yrityksen verkostot täydentävät sen resursseja, kun taas yrityksen uudistumistarkoituksessa verkostot aktivoidaan hyötykäyttöön. Ratkaisevassa asemassa verkostojen parhaassa hyödyntämisessä ja yrityksen toimintaa edistävässä verkostotoiminnassa ovat yrityksen strategisen ja operatiivisen osaamisen yksikkö. Oikeaoppinen

verkostojen hyödyntäminen voi vauhdittaa yrityksen kasvua, jos verkostoja osataan hyödyntää strategisesti oikein. (Toivola 2006, 25)

Yrityksen kehittymisen mukana muuttuu ja laajenee myös sen resurssitarve. Tämän takia myös verkostojen tulee kehittyä muutoksien mukana. Globaaleissa verkostoissa on heikkoja verkostosidoksia mukana, joista voi löytyä uusia mahdollisuuksia kehittymisen myötä. (Toivola 2006, 27)

2.3 Verkostojen sosiaalinen pääoma

Luottamuksen ja sosiaalisen pääoman merkitystä verkostoissa ei voi olla painoittamatta liikaa. Kyse on aina loppujen lopuksi ihmisten luomista yhteyksistä, joilla halutaan saada hyötyjä yritykselle. Etuina ovat yhteistyön mahdollinen opettelu ja harjaannuttaminen sekä verkoston jäsenten mahdollinen vaihto, jos yhteistyö ei suju. Verkostojen toimivuuden kannalta henkilöiden välinen luottamus ja toimivat yhteistyösuhteet ovat välttämättömyyksiä. (Niemelä 2002, 71-72). Yritysten välisissä verkostosuhteissa kyseessä on aina loppujen lopuksi ihmisten välisestä kommunikoinnista ja yhteydenpidosta, eikä henkilökohtaisten kommunikointitaitojen tärkeyttä voi olla painottamatta liikaa.

Verkostoissa olevat vahvat ja heikot sidokset voidaan nähdä sekä haittoina että hyötyinä. Heikot sidokset tarjoavat uusia tilaisuuksia ja mahdollisuuksia yksilöille, joka voi myös hyödyttää yritystä. Heikot sidokset liittävät jäseniä yhteen eri tavalla eri ryhmistä kuin vahvat sidokset. Vahvat sidokset voivat jopa sulkea muita ryhmiä ulkopuolelleen, mutta vahvojen sidosten välillä yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tiivistä, joka edesauttaa sitoutumista ja kumppanuuden muodostamista. (Toivola 2006, 58-60).

3 Verkoston johtaminen

Tässä luvussa käsitellään verkostojen johtamista ja mitä keinoja johtamiseen on. Verkostojen johtamisessa toiminta kohdistuu sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan, verkoston asioiden johtamiseen ja toimijoihin vaikuttamiseen sekä tiedon keräämiseen. Johtaminen on verkostoissa epäsuoraa, koska verkostojen toimijat ovat autonomisessa asemassa ja päättävät itse sen yhteistyöhön osallistumisesta. (Valkokari ym. 2009, 155).

3.1 Johtamiskeinot

Verkostoissa toimijoita on aina useampia, ja haasteena on saada sovitettua kaikkien intressit yhteen. Entistä erikoistuneempien ydinosaamisten takia yritykset hakevat ja hyödyntävät resursseja yhä enemmän organisaationsa ulkopuolelta. Erikoistuminen yrityksissä on niiden yksi suurimmista syistä verkostoitua. Valkokari ym. (2009, 156) on todennut Wernerfeltiin (1984) viitaten, että verkostoissa johtaminen perustuu neljään tekijään; vaikuttamiseen, ohjaukseen, integrointiin ja koordinointiin.

Vaikuttaminen verkostoissa liittyy johtavan yksikön vaikuttamista toisiin toimijoihin. Tarkoitus on onnistua motivoimaan, aktivoimaan ja ohjailemaan muita toimijoita verkoston tavoitteita kohti. Ratkaisevassa asemassa vaikuttamisen onnistumiseen on kommunikoinnin määrä ja syvyys, informointi, viestintä, suostuttelu ja vakuuttelu. Ongelmakohtia ovat yksittäisen toimijan mahdollisuudet vaikuttaa muihin verkoston toimijoihin ja vaikuttavan tahon omien tavoitteiden ja verkoston yhteisten tavoitteiden erojen ratkaiseminen. (Brito & Roseira 2005, Valkokarin ym. 2009, 156-157 mukaan).

Verkostojohtaminen on muiden toimijoiden arvotoimintojen ohjausta. Verkoston tavoitteet, kuten toiminnan tehostaminen, vaikuttaa ohjauksen asteeseen. Tällaisessa tapauksessa yksittäisellä toimijalla on usein enemmän valtaa ohjata verkoston muiden toimijoiden arvotoimintoja. Verkostoissa, jotka pyrkivät uuteen liiketoimintaan, ohjaus saattaa olla tasaisemmin jakautunutta toimijoiden välillä. Tällöin kriittinen tieto on usein hajautunut eri toimijoiden kesken, jota tarvitaan uuden palvelun tai tuotteen kehittämiseksi. (Valkokari ym. 2009, 158-159).

Toimijoiden resurssien integrointi kuuluu verkoston johtamiseen, joka korostuu yhteistyössä verkostossa toteutettavien palvelu- tai tuoteratkaisujen kehittämisessä. Se on arvotoimintojen yhtenäistämiseen liittyviä päätöksiä ja niiden toimeenpanoa. Integroinnin tavoitteena on saada verkoston yhden toimijan tuotos olemaan toisen toimijan panos. Se on eri arvotoimintojen kautta vaihdettavien resurssien yhdistämistä strategian ja operatiivisten toimien tasolla. (Valkokari ym. 2009, 157).

Verkoston toimijoiden välisiä arvotoimintoja tulee koordinoita, jotta siinä saavutetaan kannattava yhteistyö. Koordinoinnilla viitataan yleensä ajan- ja projektinhallintaan. Se edesauttaa verkostolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja resurssien valintaa projekteihin sekä arvotoimintojen ja resurssien maksimaalisen hyödyntämisen. (Valkokari ym. 2009, 157-158)

4 Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Tutkimuksen toteutus ja analysointi ovat kuvattuna tässä luvussa. Tutkimuksella haluttiin saada selville, kuinka yritysverkostoa käytetään tällä hetkellä ja kuinka sitä voisi tulevaisuudessa parantaa.

4.1 Tutkimuksen toteutus

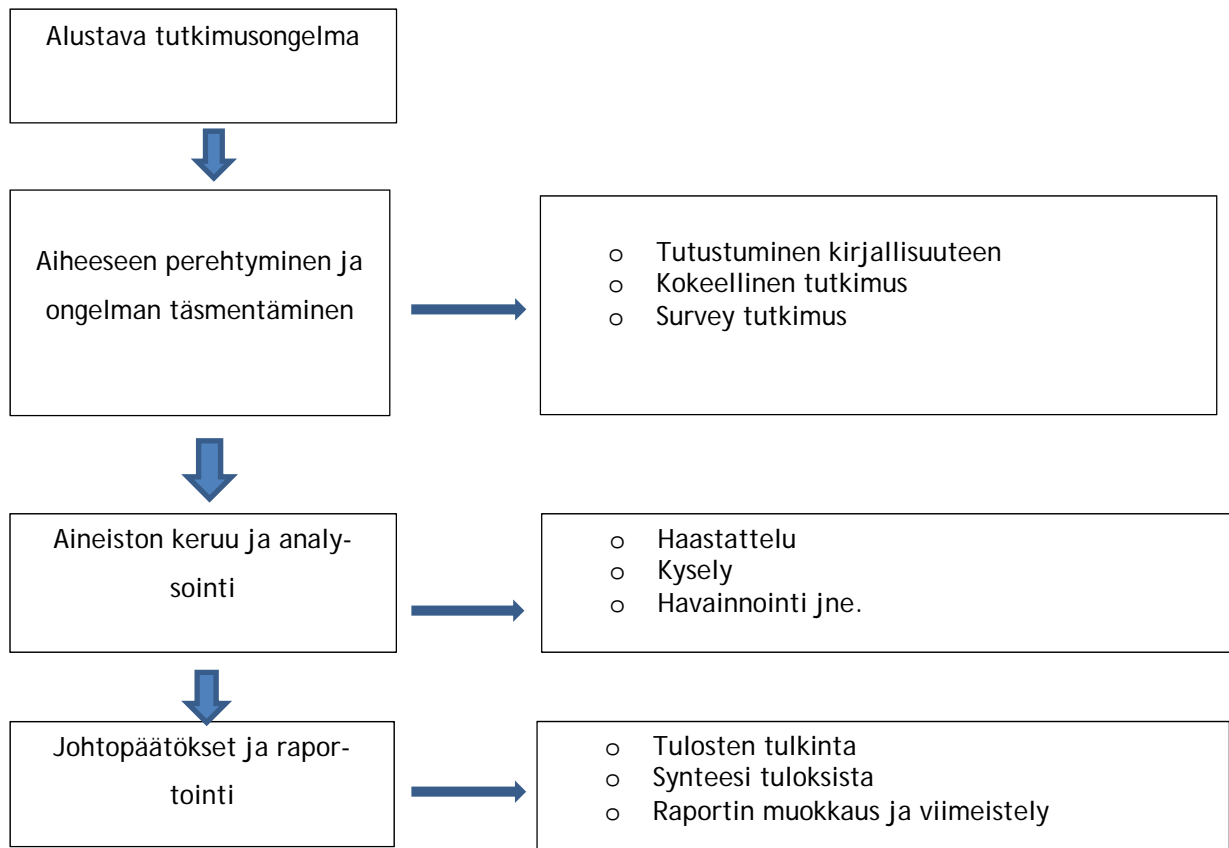
Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Toimeksiantajayritys Yritys X on yrityskooltaan keskikokoinen markkinoinninalan yritys, jolla on yli 100 työntekijää Suomessa. Liikevaihto vuonna 2014 oli yli 10 miljoonaa euroa. (Rahoitusjohtaja, Yritys X). Yritys X kuuluu kansainväliseen markkinointialan organisaatioon, joka koostuu muiden maiden saman toimialan yrityksistä. Tietyt toimitukset tästä organisaatiosta muodostavat opinnäytetyön kohteena olevan regionan. Kyseiseen regionaan kuuluvien toimistojen yhteistyötä tuli kehittää ja yhtenäistää sekä resurssien jakamista

tehostaa. Tulosten selvittämiseksi strukturoitu tehtiin Internet-kyselylomake, joka lähetettiin yritysverkostoon kuuluville henkilöille. Regioonan johtaja Yritys X:ssä antoi listan henkilöistä, joille kysely tuli lähettää. Se lähetettiin yhdeksälletoista verkoston jäsenelle, joista vastasi 12 henkilöä. Vastaajista löytyi toimitusjohtajia, rahoitusjohtajia, yrityskehittämisjohtaja ja henkilöstöhallinnon johtaja.

Kysely tehtiin Internetissä olevalla maksullisella survey -ohjelmalla Yritys X:n rahoitusjohtajan valvonnassa. Rahoitusjohtaja toimii myös regioonan rahoitusjohtajana. Kysely tehtiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin, mutta monivalintakysymysten kohdalla vastauksia on mahdollista tutkia kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Kyselyssä kysymysasettelu on tehty niin, että vastauksia voi käsitellä sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimuksen keinoin. Osaan kysymyksistä tuli vastata lyhyellä esseevastauksella ja osaan kysymyksistä oli monivalintavaihtoehtoja, joiden avulla on mahdollista tulkita tuloksia numeraalisesti. Alun perin suunnitelmana oli toteuttaa haastattelut sähköposti- ja puhelinhaastatteluina, mutta Internet-kyselylomakkeen katsottiin olevan paras vaihtoehto. Näin kaikki vastaajat vastaavat samalla tavalla samoihin kysymyksiin se sijaan, että osalla vastaajista olisi ollut laajempi ja vapaampimuotoisempi vastausmahdollisuus kuin toisilla vastaajista. Myös yritysverkoston maantieteellinen sijainti vaikutti tutkimuksen toteutusmenetelmävalintaan. Verkostoon kuuluvat yritykset sijaitsevat eri puolilla maailmaa, ja tästä johtuen kysely toteutettiin englannin kielellä kaikille osallisille.

Kyselylomakkeen luomiseen tutkija sai käyttää Yritys X:ssä käytettävää survey-ohjelmaa, jolla voi luoda erilaisia gallupeja ja mielipidemittauksia. Rahoitusjohtajan kanssa pidetyt aloitus- ja seurantapalaverit toimivat taustana kyselyn laatimiselle ja kysymyksille, jotka valikoituivat lomakkeeseen. Kyselyä testattiin rahoitusjohtajalla ja Yritys X:n perustajalla, ennen kuin se lähetettiin muille verkoston jäsenille. Testivaiheessa selvitettiin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sopivuutta. Testivaiheen jälkeen kysely lähetettiin kaikille 19:lle jäsenelle ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Yritys X:n rahoitusjohtaja lähetti muistutusviestit kyselyyn vastaamisesta sekä alussa kyselyn lähettämisen jälkeen että vastausajan loppupuolella.

Alla olevassa kuviossa kuvataan empiirisen tutkimuksen vaiheita ja kuinka ne kytkeytyvät toisiinsa. Myös tämän opinnäytetyön rakentuminen seuraa kuvion logiikkaa. Tutkimusongelman löytäminen on tärkein osa prosessia, josta kaikki lähtee liikkeelle. Tutkimusongelma määrää muun muassa tutkimusasetelman, aineistonkeruumenetelmät ja millaista aineistoa tutkimusta varten hankitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 15).



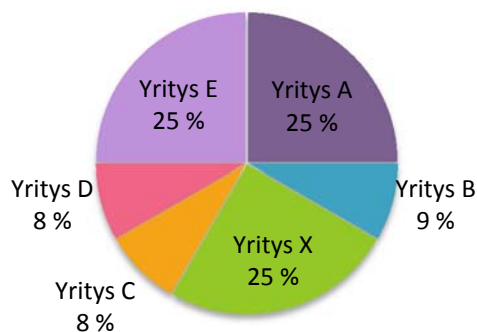
Kuvio 2: Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14).

4.2 Tutkimustulosten analysointi

Kysely lähetettiin 19 henkilölle, joista yhdelle sähköpostin lähettäminen ei onnistunut. 18 vastaajasta kaiken kaikkiaan 12 vastasi kyselyyn, joista kolme vastasi osittain. Tämä tarkoittaa, että kyselyyn osallistuneista vastaajista 75 % täytti kyselyn täysin.

Kysely on jaettu kolmeen osaan. Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan tietoja: missä toimistossa vastaaja työskentelee ja millä tittelillä. Nämä tiedot keräämällä vastaukset voidaan jaotella toimistoittain ja saadaan eri maiden vastaajien mielipiteet selville. Vastauksia tuli kuudesta verkostoon kuuluvasta toimistosta. Vastaajina oli toimitusjohtajia, rahoitusjohtajia, yrityskehittämisjohtajia ja henkilöstöhallinnon johtajia.

Choose the office you are working at: / Valitse toimisto, jossa työskentelet:



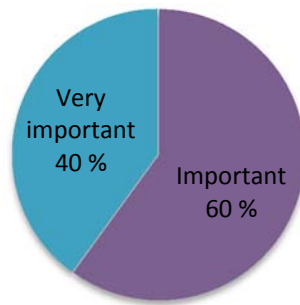
Vastaukset	Prosentti	Luku
Yritys A	25.0%	3
Yritys B	8.3%	1
Yritys X	25.0%	3
Yritys C	8.3%	1
Yritys D	8.3%	1
Yritys E	25.0%	3
	Total	12

Kuvio 3: Vastaajien sijainti

Toisessa osiossa selvitettiin jäsenten mielipiteitä verkoston toiminnasta tällä hetkellä. Verkoston nykytilannekatsauksen avulla saadaan esille verkoston mahdollisia epäkohtia sekä ne toiminnot, jotka koetaan nyt hyviksi. Kyselyn toisella osiolla saatiin kerättyä tietoja toimistojen hankinnoista verkoston kautta sekä niitä toimintoja, joita ei tällä hetkellä pystytä verkoston kautta hankkimaan. Jotta hankintoja verkoston kautta tehtäisiin, täytyy sen sisäinen hinnoittelu ottaa tarkasteltavaksi. Myös hinnoitteluun liittyviä kysymyksiä selvitettiin tässä osiossa.

Kysymyksellä numero kolme "How important do you feel the Network is for your company?" selvitettiin mielipiteitä verkoston tärkeydestä. Vaihtoehtoja annettiin viisi, joista vastaajan mielestä parhaiten tärkeyttä kuvaava vaihtoehto tuli valita. Asteikko oli 1. ei tärkeä, 2. hieman tärkeä, 3. kohtalaisen tärkeä, 4. tärkeä, 5. erittäin tärkeä. Tähän kysymykseen vastanneista 60 % piti verkos-

toa tärkeänä yritykselleen, kun taas 40 % piti sitä erittäin tärkeänä.



Kuvio 4: Verkoston tärkeys

Kysymyksellä numero neljä "What works well in the Network?" selvitettiin verkostossa toimivia ominaisuuksia tai mitä seikkoja siinä pidetään positiivisena. Vastaajien tuli vastata esseemuotoisella vastauksella kysymykseen.

Vastauksissa positiivisina seikkoina mainittiin jaetut ideat ja työt, yhteinen kunnianhimo, johto, vapaamuotoinen jakaminen, myynti, ketteryys ja yrityslinjaus. Useampaan kertaan mainittiin halu tehdä yhteistyötä verkostossa ja verkoston luomat mahdollisuudet, kuten kansainväliset kokemukset. Myös pelkästään verkostoon kuulumisen koettiin positiivisena asiana, jota luonnehdittiin inspiroivaksi.

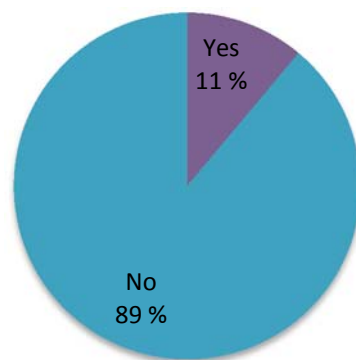
Kysymys numero viisi "What does not work in the Network?" haki vastausta verkoston epäkohtiin. Selvittämällä epäkohdat mahdollisimman tarkasti niihin on mahdollista puuttua ja korjata tilanteet tarvittaessa. Vastaajat saivat vastata vapaasti esseevastauksella, mikä heidän mielestään ei toimi verkostossa tällä hetkellä.

Ongelmina verkostossa pidettiin muun muassa tiedonjakoa, resurssien jakamista ja verkostoa pidettiin epäjärjestelmällisenä. Erään vastaajan mukaan rekrytointimetodeja tulisi linjata, jotta siitä tulisi tehokasta koko verkostossa, toimistosta riippumatta. Myös yhteistyö emoyhtiön toimistojen kanssa koettiin toimimattomaksi. Muutamien verkostoon kuuluvien yksiköiden sanottiin jääneen verkoston ulkopuolelle, ja regionan johtamisessa on puutteita. Verkostoa kuvattiin epäjärjestelmälliseksi monilla eri tasoilla, mainintana esimerkiksi tarjonnan sujuvoittaminen. Eniten kommentteja tuli liittyen verkoston resurssien, kuten kykyjen ja liikeasioiden, jakamiseen sen keskuudessa.

Kysymyksellä numero kuusi "What services or products are acquired from outside the Network?" selvitettiin mitä palveluita tai tuotteita hankitaan verkoston ulkopuolelta. Tämä selvittämällä saadaan katsaus siihen, mitä verkostossa olevat toimistot tarvitsevat, mutta eivät pysty hankkimaan verkostoa hyödyntäen. Tarvittaessa tulevaisuudessa näitä tuotteita tai palveluita voidaan alkaa tarjota verkoston jäsenoimistoille, mikä puolestaan vähentäisi ulkopuolisten tarjoajien määrää.

Vastauksista ei noussut yhtä tiettyä palvelua tai tuotetta, jota olisi hankittu verkosto ulkopuolelta, vaan vastaukset olivat moninaisia. Tuotteita ja palveluita, joita hankittiin verkoston ulkopuolelta, olivat HTML-5, eri rekrytointitarjoajat, mainostekstien laatijat, muotoilu, televisio- ja videotuotanto sekä lakipalvelut.

Kysymyksellä numero seitsemän ”Do you feel the internal pricing of the Network is successful?” haettiin vastaajien mielipidettä verkoston sisäiseen markkinointiin liittyen. Vastaajista noin 89 % mielestä verkoston sisäinen hinnoittelu ei toiminut, kun taas 11 % mielestä hinnoittelu oli onnistunut.

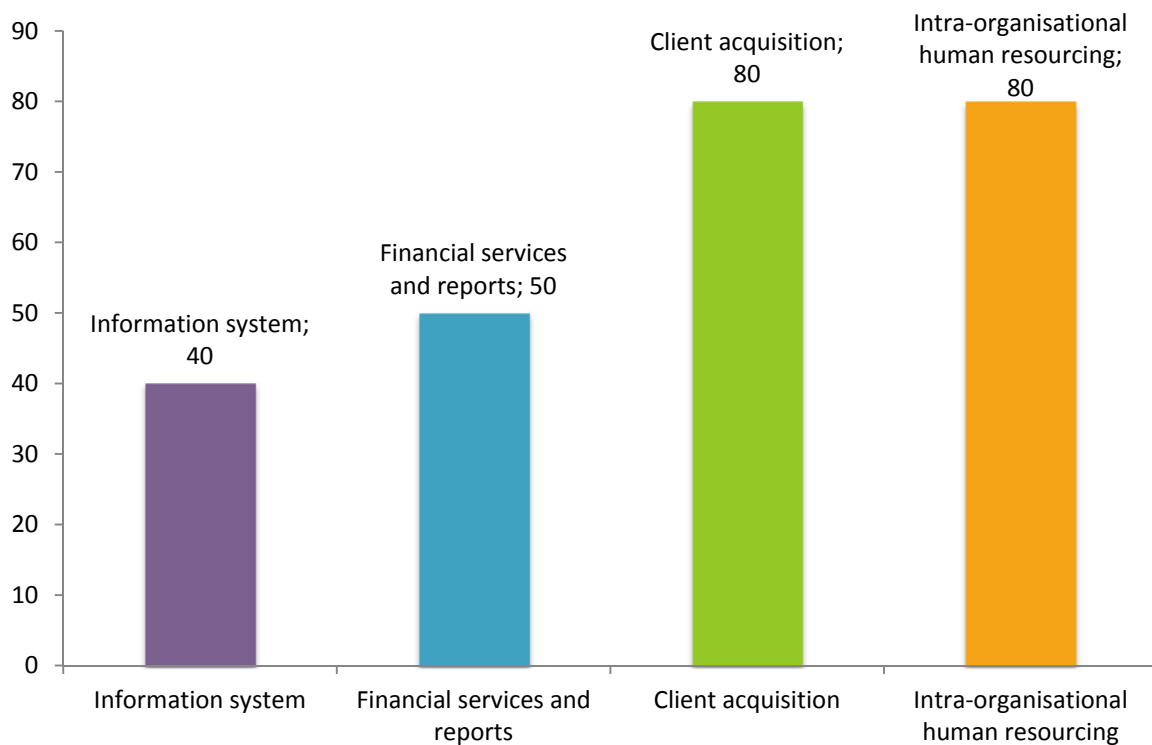


Vastaukset	Prosentti	Luku
Yes	11.1%	1
No	88.9%	8
	Total	9

Kuvio 5: Verkoston sisäinen hinnoittelu

Kysymyksellä numero kahdeksan pyydettiin tarkempaa selvennystä siihen, miksi hinnoittelu verkostossa koettiin joko toimivaksi tai toimimattomaksi. Vastaajat, jotka kokivat hinnoittelun toimimattomaksi, mainitsivat hintatason olevan korkeampi paikalliseen hintatasoon verrattuna. Hinnat tulisi siis saada lähemmäs paikallisia hintoja, jotta ulkoistaminen ei olisi enää kannattavaa. Hinnoittelun tulisi myös löytää joustavampi malli, joka mahdollistaisi vahvimman tiimin muodostamisen eikä vaatisi pitkää hankintaprosessia paikallisten tarjoajien kanssa. Oli myös epäselvyyttä, mistä löytää tietoa verkoston sisäisestä hinnoittelusta, eikä hankintoja verkostosta ole koskaan vaadittu. Kunollista mallia sisäiseen hinnoitteluun ei myöskään ole. Sisäisessä hinnoittelussa tulisi ottaa huomioon eri maiden hintatasot, ja eräs vastaaja koki että fokus on liikaa tuoton tavoittelemisessa. Vain yksi vastaajista piti verkoston sisäistä hinnoittelua selvänä.

Kysymys numero yhdeksän "Which services would be of most interest to you within the Network? You can choose multiple options" on monivalintakysymys, jossa vastaaja sai valita mielestään parhaimmat palvelut, joita voitaisiin hankkia verkoston kautta. Alla olevasta diagrammista ja taulukosta näkee, kuinka vastaukset ovat jakautuneet. Äänistä 40 % sai tietojärjestelmät, 50 % finanssipalvelut ja -raportit, 80 % asiakashankinta ja 80 % organisaation sisäinen henkilöstöhallinto.

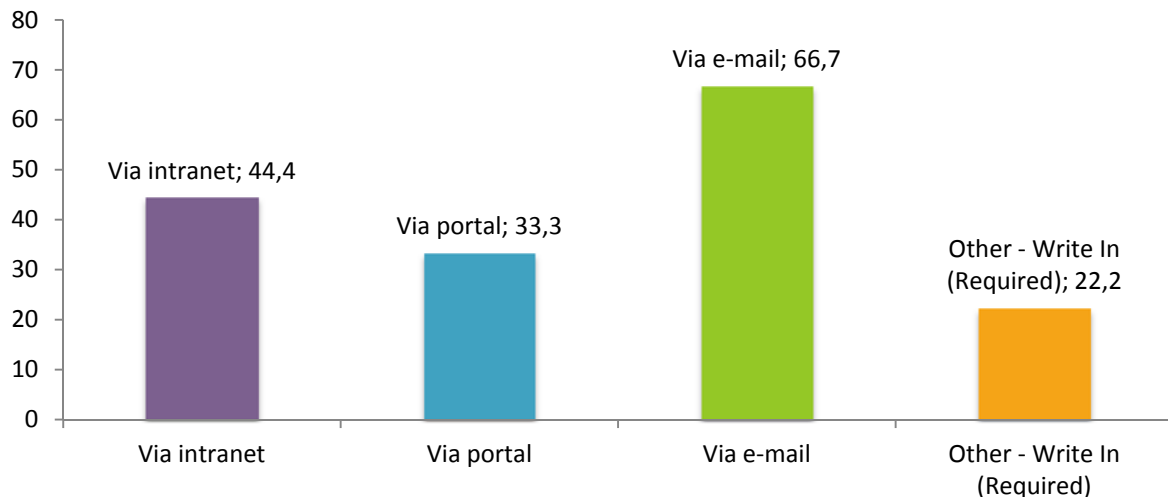


Vastaukset	Prosentti	Luku
Information system	40.0%	4
Financial services and reports	50.0%	5
Client acquisition	80.0%	8
Intra-organisational human re-sourcing	80.0%	8

Kuvio 6: Verkoston palvelut

Kyselyn kolmannessa ja viimeisessä osiossa kysyttiin verkoston tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä. Näiden kysymysten avulla halutaan saada esille mielipiteitä ja keinoja, joilla voisi edistää verkoston toimia toivottuun suuntaan.

Kysymyksellä numero kymmenen "How communication in the Network should be organised? You can choose multiple options" selvitettiin, kuinka kommunikointi tulisi verkostossa järjestää. Kysymyksessä sai valita useamman vaihtoehdon valmiista ehdotuksista tai esittää oman ehdotuksensa kommunikoinnin järjestämiseksi verkostossa. Alla olevasta kaaviosta näkee, kuinka vastaukset ovat jakautuneet. Portaali sai vastaajilta hieman reilu 33 %, intranetti reilu 44 % ja sähköpostin välillä käytävä viestintä yli 66 % kannatuksen. Muita ehdotuksia verkoston viestintämenetelmiksi mainittiin Messenger ja pikaviestintä.



Vastaukset	Prosentti	Luku
Via intranet	44.4%	4
Via portal	33.3%	3
Via e-mail	66.7%	6
Other - Write In (Required)	22.2%	2

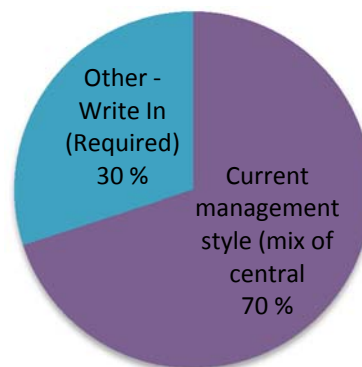
Kuvio 7: Kommunikointi verkostossa

Kysymyksen numero 11 "How should the internal pricing be organized in the Network?" avulla selvitettiin, kuinka sisäinen hinnoittelu tulisi järjestää verkostossa jatkossa, jotta se olisi toimivampi. Vastaukset olivat esseetyylisiä.

Vastauksissa korostui verkoston sisäisen hinnoittelun ja paikallisen hintatason kohtaaminen. Ehdotuksia sisäisen hinnoittelun järjestämiseksi tuli hintojen saamiseksi paikallisten hintojen tasolle ja joitain kohtuullisia alennuksia, kun hankintoja tehdään verkostosta. Verkosto tulisi silti hyötymään enemmän kun ostot tapahtuvat sen sisällä ilman kolmansia osapuolia. Yksi ehdotus oli löytää par-

haat toimittajat joilla olisi tarjota sopivia palveluita verkostolle ja tarjota ryhmälennus. Läpinäkyvä hinnoittelumalli esitettiin myös vaihtoehtona. Erään vastaajan mielestä globaalien hinnoittelun luomista pidettiin turhan työläänä. Ehdotettiin myös, että kustannukset laskutetaan, ja markkinahinnan ja toteutuneen ostohinnan erotus maksetaan keskusyksiköstä.

Kysymys numero 12 "How should the Network be managed?" haki vastausta verkoston johtamistyyliin. Alla oleva taulukko kuvaa vastausten jakautumista. 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen johtamistyyli oli verkostolle oikea. Nykyinen johtamistyyli on sekoitus keskitettyä ja hajautettua johtamista. 30 % vastaajista piti jotain muuta menetelmää parempana. Muita vaihtoehtoja verkoston johtamiselle oli hajautettu johto, joka sisältää samat globaalit strategiat ja arvot. Toinen ehdotus oli paikallisen johtamisen ja aluejohdon hybridi. Kolmannen vastaajan mielestä osa alueellisista positioista on kohdillaan, mutta osaa johdettaisiin hajautetusti.

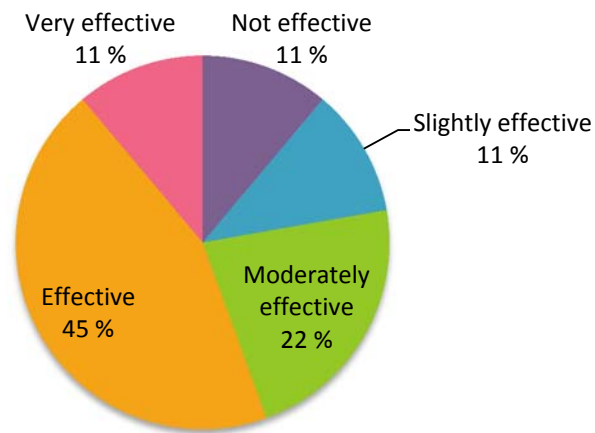


Vastaukset	Prosentti	Luku
Current management style (mix of centralised and distributed management)	70.0%	7
Other - Write In (Required)	30.0%	3
	Total	10

Kuvio 8: Verkoston johtaminen

Kysymyksessä numero 13 "How effective cross-regional positions would be in the Network?" selvitettiin, kuinka hyödyllisenä vastaajat pitäisivät koko regionin kattavia positioita verkostossa. Kysymys jakoi mielipiteitä vastaajien keskuudessa, mutta eniten ääniä sai vaihtoehto "tehokas", jonka 45 % vastaajista valitsi. Seuraavaksi eniten eli reilu 20 % äänistä sai vaihtoehto 'kohtalaisen te-

hokas'. Loput äännet jakautuivat tasaisesti "erittäin tehokkaan", "ei tehokkaan" ja "hieman tehokkaan" välillä.



Vastaukset	Prosentti	Luku
Not effective	11.1%	1
Slightly effective	11.1%	1
Moderately effective	22.2%	2
Effective	44.4%	4
Very effective	11.1%	1
	Total	9

Kuvio 9: Regionan kattavien positioiden hyödyllisyys

Mielipiteet jakautuivat mielenkiintoisesti viimeisen kysymyksen kohdalla, sillä vaikka suurin osa pitikin regionan kattavien positioiden tuloksellisuutta tehokkaana, saivat silti ääripäät yhtä paljon ääniä.

5 Kehitysehdotus Yritys X:n verkostoon

Tässä kappaleessa esitetään kehitysehdotus sisäisen yritysverkoston toimivuuden parantamiseksi, johon Yritys X kuuluu. Ehdotus perustuu vastauksiin, jotka saatiin kyselyn avulla kerättyä verkoston jäseniltä. Kehitysehdotus on Yritys X:lle esitettävä ehdotus siitä, kuinka verkoston käyttöä voitaisiin tehostaa ja parantaa. Yritys X:n rahoitusjohtajan mukaan kehitysehdotuksen perusteella Yritys X:ssä voidaan päättää, mihin toimiin he haluavat ryhtyvän verkoston käytön parantamiseksi. Koska

otanta on lähtökohtaisesti pieni johtuen verkoston koosta, on jokaisella yksittäisellä vastauksella painoarvoa. Joidenkin kysymysten kohdalla kuitenkin nousi esiin selkeitä teemoja, joista voidaan tehdä yleistyksiä. Jokaisesta maasta ja toimistosta ei tullut vastauksia, joten heidän intressejään verkoston suhteen ei voida ottaa huomioon.

Vastaajien keskuudessa verkoston olemassaoloa pidettiin joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tämä osoittaa yhteistyöhalukkuutta verkoston jäsenten keskuudessa, jota kannattaa hyödyntää verkostoa kehitettäessä. Toiminnot, joita vastaajat pitivät positiivisina tai verkoston vahvuuksina, halutaan säilyttää jatkossakin mahdollisista muutoksista tai kehittämisestä huolimatta. Verkoston tämänhetkisten heikkouksien selvittäminen on ratkaisevassa asemassa, kun lähdetään rakentamaan kehitysehdotusta. Ne heijastavat niitä toimintoja, tai toimintojen täydellistä puuttumista, jotka vastaajat ovat kokeneet toimimattomiksi. Kyselyssä myös annettiin vaihtoehtoja niistä palveluista, joiden hankkiminen verkoston kautta olisi tarpeellisinta. Tuloksien perusteella etsitään paras ratkaisu, jolla näitä palveluita voisi jatkossa hankkia verkostoa hyödyntäen.

Seikkoja, joita pidettiin verkostossa toimimattomina, olivat tiedonjako ja resurssien jakaminen. Tiedonjakoa voidaan pitää erittäin tärkeänä, sillä verkoston jäsenille on oleellista pysyä regionan tapahtumissa ja muutoksissa mukana. Tällä mahdollistetaan kaikkien verkoston jäsenten mukana pysyminen. Rekrytointimetodeja kaivattiin verkostoon, ja verkoston sisäiselle henkilöstöhallinnalle ja palkkaukselle oli kysyntää, kuten kysymyksestä numero yhdeksän käy ilmi. Tämä on yksi keskeisimpiä kehityskohteita verkostossa. Linjauksia rekrytointien suhteen verkostossa tulisi tehdä, jotta verkoston käyttöön saadaan palkattua oikeita henkilöitä oikeisiin positioihin. Tämä ei välttämättä tarkoita kaikilta osin täysin uusien ihmisten palkkausta, vaan osaan positioista voidaan käyttää jo nyt regionassa työskenteleviä henkilöitä, joilta löytyy kiinnostusta työskennellä verkoston hyväksi. Koska jokaisella toimistolla on omat tarpeensa, parhain ratkaisu on palkata organisaatioihin niitä osaajia, joille on tarvetta useammissa kohteissa. Eri toimistot muun muassa ostivat videotuotantoa verkoston ulkopuolelta. Jos tarve on riittävän suuri videotuotantoon verkostossa, kannattaa tällaisten ammattilaisten palkkaaminen ja kuvausvälineisiin sijoittaa. Kuvauksien takia joudutaan tälläkin hetkellä matkustamaan, joten luonnollisesti tämä kuuluisi työnkuvaan, eikä vaikuttaisi dramaattisesti kustannuksiin. Videotuotantoon erikoistuneet henkilöt olisivat verkoston käytettävissä. Alkukustannuksia aiheuttaisivat erityisesti rekrytoinnit ja kuvausvälineiden hankinnat. Kyseessä olisi verkostoon palkattavasta henkilöstä, eikä niinkään vain yhteen toimistoon sidotusta positioista.

Kysyttäessä verkoston ulkopuolisista hankinnoista tällä hetkellä, olivat vastaukset moninaisia. Kaikkiin niistä ei ole kannattavaa reagoida, mutta vastauksista jälleen nousi videotuotanto ja rekrytoinnit. Näille palveluille olisi siis selkeästi kysyntää verkostossa.

Monelle verkostossa oli epäselvää myös sen sisäinen hinnoittelu. Varsinaista hinnoittelumallia ei tällä hetkellä ole. Tämä vaatii yhteisen pohjan luomista hinnastolle, jota voitaisiin käyttää verkoston sisällä palveluja ja tuotteita hankittaessa. Haasteena tässä on eri maiden hintatasot; esimer-

kiksi Pohjoismaat ovat yleensä kalliimpia maita yleisellä tasolla kuin muualla Euroopassa. Yksi ratkaisu olisi jakaa verkosto pienempiin, kulttuurillisesti ja hinnallisesti toisiaan lähellä oleviin alueisiin. Nämä alueet saisivat omat hinnoitteluohjeensa, joita noudattaa jos hankintoja tehdään verkoston sisällä. Mahdolliset alennukset tulee myös tarkastaa. Verkostonkin kautta hankittaessa toiminnan täytyy luonnollisesti pysyä kannattavana.

Kommunikointivaihtoehtoista perinteinen sähköposti sai eniten kannatusta. Tätä voidaan pitää hyödyllisenä keinona, kunhan kaikkien jäsenten kesken jaetaan kaikki tarpeellinen ja ajankohtainen informaatio.

Kysymyksessä numero yhdeksän kysyttiin, mitä palveluita verkoston jäsenet haluaisivat hankkia verkoston kautta. Vaihtoehtoina olivat tietojärjestelmät, finanssipalvelut ja -raportit, asiakashankinta ja verkoston sisäinen henkilöstöhallinto. Ylivoimaisesti eniten ääniä sai asiakashankinta ja henkilöstöhallinto. Verkostoa varten voi suunnitella kaikki siihen kuuluvat toimet kattavan henkilöstöpankin, mahdollisesti yhdistää jo olemassa oleva data työntekijöistä, josta löytyisi osaajia aina tarpeen mukaan. Tämä mahdollistaa nykyisten työntekijöiden osaamisen tehokkaampaa käyttöön-ottoa ja samalla osoittaa, mitä osaamista verkostosta mahdollisesti puuttuu ja tulisi palkata. Asiakashankintaan voi panostaa esimerkiksi hakukoneoptimiolla, sisältömarkkinoinnilla, inbound ja outbound markkinoinnilla, lisäämällä verkoston tunnettuutta ja eri kampanjoilla. Verkostoa voi hyödyntää ja tarjota sitä asiakashankinnassa vedoten sen luomaan tarjontaan verrattuna kilpailijoihin.

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa pohditaan, kuinka opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat sekä tarkastellaan itse työprosessin etenemistä. Tuloksiin vaikuttaneita seikkoja pohditaan myös, sekä miten Yritys X mahdollisesti hyötyy tuloksista.

Opinnäytetyön aihe on Yritys X:lle ajankohtainen, sillä verkosto on jo olemassa ja nyt se halutaan ottaa tehokkaampanaan käyttöön. Verkostoituminen ja verkoston luomat mahdollisuudet tulee hyödyntää yrityksissä, sillä ne tarjoavat paljon sellaisia mahdollisuuksia, joihin yritykset eivät yksin pysty. Markkinoinnin ala on erittäin kovatasoinen ja kilpailukykyinen, joten kaikki edut kannattaa hyödyntää päihittääkseen kilpailijat. Luodun kyselyn pohjalta tarkoituksena oli selvittää verkoston tämänhetkinen tilanne ja luoda kehitysehdotus Yritys X:lle, jonka perusteella yrityksessä voidaan päättää mahdollisista jatkotoimenpiteistä verkoston tehostamiseksi. Kyselyn tulokset kiinnostivat toimeksiantajaa, ja opinnäytetyön aiheen antanut rahoitusjohtaja piti tuloksia onnistuneina. Toimeksiantaja sai tulokset analysointineen käyttöönsä pyynnöstä. Tuloksien avulla Yritys X:ssä voidaan päättää, mitä toimia he pitävät kannattavina verkoston kehittämiseksi. Tämän perusteella voidaan todeta, että tuloksista on varmasti hyötyä Yritys X:ssä.

Verkoston koko vaikutti luonnollisesti vastaajien määrään ja näin ollen tuloksiin. Jokaisesta toimistosta ei tullut vastausta, mikä olisi vaikuttanut saatuihin vastauksiin ja esimerkiksi toimistokohtaisiin tarpeisiin verkostossa. Koska verkoston koko on kohtalaisen pieni, pysyi vastaajamäärä myös vähäisenä. Vastaajat ovat verkoston jäseniä ja näin myös sen käyttäjiä, joten jokaisen vastauksella oli suuri painoarvo kyselyn tuloksia analysoidessa. Yritys X sai kyselyn avulla sille arvoaksta tietoa verkostostaan ja miten siihen kuuluvat jäsenet kokevat sen. Kyselyn selkeimpänä tuloksena nousi esille verkoston tärkeys sekä jäsenten halu hyödyntää verkostoa jatkossakin.

Lähteet

Sähköiset lähteet:

Advantages of networking nibusinessinfo.co.uk. Viitattu 03.01.2017.
<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-networking>

Baird, K. 2015. Top 9 Benefits of Business Networking. Amazing Business. Viitattu 15.09.2016.
<http://amazingbusiness.com/top-9-benefits-of-business-networking/>

BBAARI - Tarjotin. 2013. Bbaari.laurea.fi. Viitattu 05.10.2016.
http://bbaari.laurea.fi/tietoa_opinnayte.htm

BusinessDictionary. What is a region? definition and meaning. Viitattu 19.10.2016.
<http://www.businessdictionary.com/definition/region.html>

Räsänen, H. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 10.10.2016.
http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Ward, S. 2016. Why Business Networking is Essential for Success. The Balance. Viitattu 11.10.2016.
<https://www.thebalance.com/what-is-business-networking-and-what-are-the-benefits-2947183>

Painetut lähteet:

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Helsinki: Edita.

Valkokari, K. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Julkaisemattomat lähteet:

Rahoitusjohtaja, Yritys X. 2016.

Kuviot

Kuvio 1: Verkostojen kehityspolku (Niemelä 2002, 20).....	9
Kuvio 2: Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14). ...	14
Kuvio 3: Vastaajien sijainti.....	15
Kuvio 4: Verkoston tärkeys.....	16
Kuvio 5: Verkoston sisäinen hinnoittelu.....	17
Kuvio 6: Verkoston palvelut.....	18
Kuvio 7: Kommunikointi verkostossa.....	19
Kuvio 8: Verkoston johtaminen.....	20
Kuvio 9: Regionan kattavien positioiden hyödyllisyys.....	21

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	28
-----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake

The Network in Area Y - Internal Development

Basic Information

1) Choose the office you are working at:

- ☐ Office A
- ☐ Office B
- ☐ Office C
- ☐ Office D
- ☐ Office E
- ☐ Office F
- ☐ Office G
- ☐ Office H
- ☐ Office I

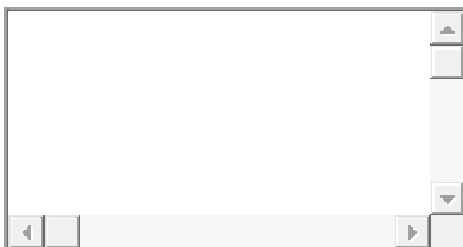
2) What is your position in the company?

The Current Network

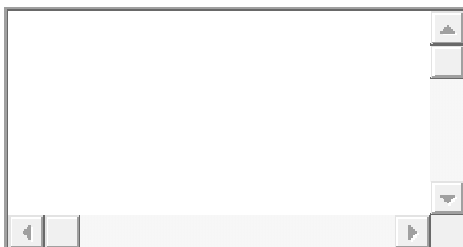
3) How important do you feel the Network is for your company?

- ☐ Not important ☐ Slightly important ☐ Moderately important ☐
- Important ☐ Very important

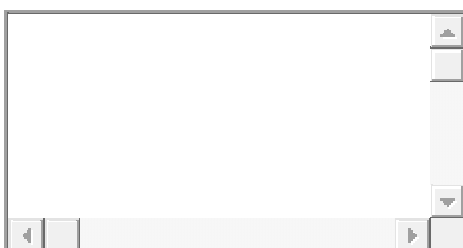
4) What works well in the Network?

A rectangular text input area with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text field.

5) What does not work in the Network?

A rectangular text input area with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text field.

6) What services or products are acquired from outside the Network?

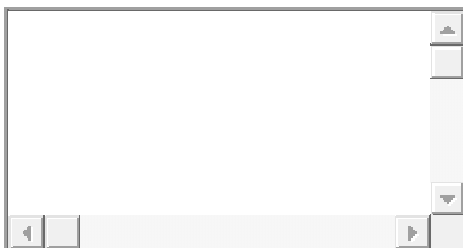
A rectangular text input area with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text field.

7) Do you feel the internal pricing of the Network is successful?

☐ Yes

☐ No

8) Please explain your answer to question number 7.*

A rectangular text input area with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text field.

9) Which services would be of most interest to you within the Network? You can choose multiple options.

- ☐ Information system
 - ☐ Financial services and reports
 - ☐ Client acquisition
 - ☐ Intra-organisational human resourcing
 - ☐ Other - Write In (Required): *
-

The Network in the Future

10) How communication in the Network should be organised? You can choose multiple options.

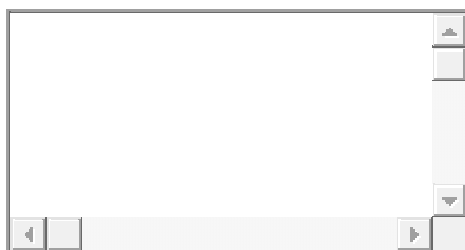
- ☐ Via intranet
- ☐ Via portal
- ☐ Via e-mail
- ☐ Other - Write In (Required): *

11) How should the internal pricing be organised in the Network?

12) How should the Network be managed?

- ☐ Current management style (mix of centralised and distributed management)
- ☐ Centralised management
- ☐ Distributed management
- ☐ Other - Write In (Required): *

13) You answered "Centralised management" or "Distributed management" to the previous question. Please explain why it would be the best option and what other positions there should be.



14) How effective cross-regional positions would be in the Network?

- ☐ Not effective ☐ Slightly effective ☐ Moderately effective ☐ Ef-
fective ☐ Very effective

Thank You!